



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Peran sektor pariwisata makin penting dalam pembangunan perekonomian Indonesia, baik sebagai salah satu sumber penerimaan devisa maupun kesempatan berusaha. Kegiatan ekonomi ini diharapkan dapat meningkatkan devisa, memperluas, dan meratakan kesempatan kerja dan kesempatan berusaha, khususnya masyarakat sekitar untuk dapat tumbuh, memperkenalkan identitas dan kebudayaan nasional.

Era globalisasi saat ini telah banyak terjadi perubahan-perubahan pada budaya masyarakat Indonesia, terutama untuk sektor *hospitality* (hotel dan restoran). Apabila dilihat pada sektor ekonomi industri perhotelan maupun pengembangan resor dan juga restoran sangat memiliki keterkaitan dengan industri pariwisata, keberadaan hal tersebut saling mendukung dan juga memiliki keterkaitan.

Semakin berkembangnya sektor pariwisata memberikan dampak terhadap pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia khususnya Provinsi Jawa Barat. Biro Pusat Statistik Jawa Barat menerangkan bahwa Tingkat Penghuni Kamar (TPK) hotel berbintang dari bulan Desember 2011 sampai dengan Desember 2012 mengalami peningkatan sebesar 57,76 % dan untuk hotel non bintang sebesar 40,47 %, sehingga dapat dikatakan bahwa saat ini bisnis perhotelan merupakan salah satu bisnis yang menguntungkan untuk dikembangkan.

Bogor merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Barat yang sedang berkembang, banyak tempat-tempat menarik dan pariwisata yang dapat dikunjungi. Menurut Biro Pusat Statistik Jawa Barat (2012) bahwa jumlah industri perdagangan, rumah makan dan jasa akomodasi lainnya untuk kabupaten Bogor sebanyak 511.351 unit dan untuk kota Bogor memiliki 115.406 unit. Industri perhotelan, restoran dan akomodasi lainnya menjadi kontributor terbesar kedua setelah industri manufaktur. Resor adalah sebuah bangunan komersial yang merupakan pengembangan dari hotel, dimana tidak hanya menyediakan tempat menginap tetapi juga untuk relaksasi dan rekreasi. Berdasarkan hal tersebut maka industri restoran, hotel maupun resor merupakan salah satu jenis usaha yang berpotensi untuk dikembangkan.

Kepuasan pelanggan dalam bisnis resor dan restoran ditentukan oleh kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga menuntut perusahaan untuk terus mengembangkan strategi sumberdaya manusia (SDM). Hal ini menjadi prioritas utama karena keberhasilan perusahaan ditentukan dari kinerja SDM. SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi suatu perusahaan merupakan penggerak sumberdaya yang lain seperti modal, mesin, peralatan dan metode kerja. Pada dasarnya, manajemen SDM dilakukan melalui dua pendekatan yaitu untuk perusahaan dan karyawan (Mangkuprawira 2011). Jika salah satu tujuan ada yang tidak tercapai, maka pendekatan SDM dinilai gagal.

Dua faktor utama yang sering menjadi pertimbangan dalam pencapaian kedua tujuan manajemen SDM di atas adalah motivasi dan budaya kerja. Semakin baik motivasi karyawan dan budaya kerja di perusahaan maka semakin baik juga kinerja mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi kerja merupakan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

dorongan yang membantu karyawan untuk bekerja lebih optimal. Motivasi dapat diibaratkan sebagai jantung manajemen dari kinerja karyawan, pengelolaan karyawan tidak akan berhasil tanpa adanya motivasi yang baik dari manajer maupun karyawan (Mangkuprawira, 2008). Karyawan dapat termotivasi untuk terus bekerja dengan baik jika berada dalam lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja sendiri terbentuk dari budaya-budaya dalam perusahaan. Setiap karyawan berasal dari latar belakang yang berbeda, maka keberadaan budaya perusahaan menjadi sangat penting sebagai integrator karena budaya perusahaan dapat mempersatukan kegiatan karyawan dalam perusahaan. Mangkuprawira (2008) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan eksternal sosial dan mencerminkan visi, misi, serta tujuan organisasi.

Keberhasilan perusahaan dapat dinilai dari kinerja SDM, peran SDM yang terus berkembang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mangkuprawira (2011) menyatakan bahwa semakin baik mutu proses kinerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas kerja dan karirnya. Motivasi dan budaya kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika perusahaan mampu mengkombinasikan kedua faktor ini, diharapkan proses pencapaian tujuan juga semakin mudah. Motivasi dapat membuat karyawan bekerja lebih keras dan antusias, sedangkan budaya akan menjadi pedoman untuk menjalankan aktivitas kerja dan membimbing karyawan dalam hal bersikap.

Panjang Jiwo Resort (PJR) adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam sektor *hospitality* dan memiliki beberapa unit bisnis yaitu resor dan restoran. Fasilitas PJR menjadi nilai jual tersendiri untuk menarik konsumen. PJR tidak hanya menawarkan resor dan restoran saja, tetapi juga didukung oleh adanya kolam pemancingan, *outbond*, dan suasana yang nyaman. Peningkatan kinerja karyawan harus menjadi prioritas utama bagi PJR untuk menghadapi persaingan. Pada lokasi yang berdekatan terdapat pemain lama dengan konsep yang sama, yaitu Desa Gumati. Desa Gumati juga menawarkan suasana pedesaan, fasilitas *outbond* dan restoran. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan oleh PJR untuk menghadapi kondisi ini adalah peningkatan kualitas layanan melalui pengembangan kinerja SDM.

Hasil diskusi awal dengan pemilik PJR, diketahui bahwa saat ini kinerja karyawan belum mampu mencapai target yang diinginkan. Karyawan dirasa kurang tekun, sering lalai, tidak konsentrasi dan tidak bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Pengaruh dari pengembangan komunitas masyarakat sekitar juga dipandang sebagai ancaman eksternal terhadap kinerja karyawan. Latar belakang di atas menunjukkan bahwa penting bagi PJR untuk menganalisis hubungan antara motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Diharapkan kajian ini mampu memberikan alternatif strategi untuk menghadapi persaingan melalui manajemen SDM yang baik.

Perumusan Masalah

Sebuah perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan baik, karena SDM merupakan unsur penting dalam manajemen perusahaan. Keberhasilan manajemen bergantung kepada kemampuan menggerakkan manusia yang terlibat di dalamnya. Semakin baik pengelolaan SDM di sebuah perusahaan, maka



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

semakin siap perusahaan untuk bersaing di era globalisasi. PJR sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di sektor *hospitality* juga dapat meningkat daya saingnya dengan meningkatkan kualitas pengelolaan SDM. Motivasi dan budaya kerja merupakan faktor yang saling berhubungan dan merupakan cermin dari perilaku setiap individu dalam suatu perusahaan. Kedua faktor ini berpengaruh langsung pada kinerja karyawan dan berfungsi sebagai tolak ukur agar perusahaan dapat berjalan baik. Penelitian ini mencoba untuk mengkaji hubungan faktor-faktor tersebut dengan mengambil contoh kasus penelitian di PJR.

Pemilik PJR menyatakan bahwa para karyawan sebagian besar berasal dari penduduk lokal (domisili sekitar resor), akibatnya mereka tidak bekerja secara maksimal dengan membuat ruang lingkup sendiri, kurang disiplin dan sering mengobrol (kurang fokus terhadap pekerjaan). Perusahaan harus melakukan pendekatan strategis dalam mengelola karyawan secara efektif untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini mencoba untuk mengkaji persepsi karyawan tentang pengelolaan SDM yang berlangsung dan kemudian melihat hubungan antara motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Perumusan strategi SDM harus spesifik sesuai dengan spesialisasi kerja setiap karyawan. Unit kerja yang berbeda pasti membutuhkan perlakuan SDM yang berbeda juga. Efisiensi kerja pada sebuah unit kerja tidak bisa langsung dibandingkan dengan unit kerja lainnya, karena ada perbedaan beban pekerjaan.

PJR diharapkan dapat meningkatkan pengelolaan SDM mereka melalui hasil penelitian ini. Strategi disusun secara spesifik terhadap unit kerja dengan mempertimbangkan hubungan antara ketiga faktor di atas, sehingga perumusan masalah untuk penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja di PJR?
2. Bagaimana hubungan motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PJR?
3. Bagaimana tingkat efisiensi relatif kinerja antar unit kerja di PJR?
4. Bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan PJR berdasarkan motivasi dan budaya kerja?

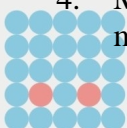
Tujuan Penelitian

1. Menganalisis persepsi karyawan PJR Bogor terhadap motivasi, budaya kerja dan kinerja karyawan.
2. Menganalisis hubungan motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PJR.
3. Menganalisis tingkat efisiensi relatif kinerja pada setiap unit kerja PJR .
4. Merekomendasikan strategi peningkatan kinerja karyawan PJR berdasarkan motivasi kerja dan budaya kerja.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait, diantaranya :

1. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi mengenai hubungan motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja





karyawan sehingga memberikan saran dan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan peningkatan kinerja karyawan pada PJR Bogor.

Bagi penulis, penelitian ini menjadi sarana untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan di MB – IPB dan mampu mengembangkan kemampuan pemikiran konseptual bagi pemecahan permasalahan di dunia nyata.

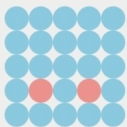
Bagi akademisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian lebih lanjut.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan manajemen PJR, bertempat Desa Cikeas, Kec Sukaraja, Kabupaten Bogor penelitian ini mencoba membahas tentang hubungan motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dengan keragaman responden berdasarkan jenis kelamin, posisi karyawan, masa kerja, status keluarga, tingkat pendidikan, dan latar belakang pendidikan serta level dalam manajemen.

Sasaran dari penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja di PJR yang sebesar kurang lebih 50 orang. Dengan menggunakan alat analisi *rank spearman* untuk mengetahui hubungan antara motivasi terhadap kinerja dan budaya kerja terhadap kinerja. motivasi kerja dalam penelitian ini ditentukan oleh dua faktor yaitu *Motivation factor* bersifat intrinsik seperti prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengakuan. Kedua, *hygiene factor* bersifat ekstrinsik seperti kebijakan organisasi, suasana kerja, hubungan kerja, supervisi dan kompensasi. Sedangkan budaya kerja digunakan faktor-faktor budaya dari Robbins (2006) yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, otucome orientation, people atientation, team orientation, Aggressiveness dan stability*.

Ukuran kinerja dilihat dari kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran dan kerja sama. Pengumpulan data pada penelitian ini sebagian besar menggunakan kuesioner yang terdiri dari karakteristik responden dan persepsi responden mengenai motivasi kerja, budaya kerja dan kinerja yang diukur dengan menggunakan skala likert, hubungan tiga variabel dilihat menggunakan alat analisis *rank spearman* dan tabulasi silang digunakan untuk melihat keterkaitan antara faktor-faktor demografis pegawai dengan kondisi motivasi, budaya kerja dan kinerja karyawan. Pengukuran efisiensi kinerja menggunakan *DEA (Data Evelopment Analysis)* dimana fungsinya untuk membandingkan efisiensi setiap unit kerja terhadap keseluruhan DMU (*Decission Making Unit*). Setelah itu membuat implikasi manajerial dari hasil penelitian agar dapat dirumuskan upaya-upaya yang sebaiknya dilakukan PJR untuk meningkatkan kinerja karyawan.

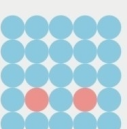




Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.